

Der (Kompetenz-) Profiler

Teil 1: Zielorientiertes Führen

Nur wer weiß, wo seine Stärken liegen, kann diese im Unternehmen gezielt einsetzen. In unserer neuen Serie stellen wir Ihnen ein professionelles Kompetenzmodell vor, mit dem Sie Ihren angestrebten Erfolg schneller, sicherer und mit weniger Ressourcen erreichen.

Gerade in kleinen und mittleren Anlagen sind spontane Entscheidungen an der Tagesordnung. Heute macht ein Mitarbeiter dies, morgen schon wieder das. Ob das Personal dabei seine Fähigkeiten voll entfalten kann, bleibt dabei erst einmal unberücksichtigt. Viele Studiobetreiber beklagen die hohen Personalkosten (siehe Branchenbericht der Sparkassen), nutzen jedoch nicht oder nur teilweise das vorhandene Humankapital. Mitarbeiter, Abteilungen und Organisationen wissen nicht, was in ihnen steckt. Kompetenzen und Stärken bleiben ungenutzt.

Die Folge: Entwicklungspotenziale und Synergien werden nur unzureichend aktiviert, Erfolge bleiben auf der Strecke, Schlüsselpersonen kündigen und wechseln zum Mitbewerber.

Strategie der Marktführer

Nicht umsonst haben sehr gut geführte Unternehmen die zehnfache Umsatzrendite. Ihr wichtigster „weicher Faktor“ ist das ergänzende Aufeinanderzugehen – eine Fähigkeit, die sich nur realisieren lässt, wenn man weiß, in welchen Bereichen Mitarbeiter ihre Stärken und Schwächen haben. Ergänzendes Aufeinanderzugehen, Kompetenzanalysen und -entwicklung im Hinblick auf strategisch ausgerichtete Kompetenzprofile sind die wichtigsten Zukunftsaufgaben für erfolgreiche Unternehmen.

Führende Ökonomen des Council of Competiveness prognostizieren, dass die Entwicklung der Kompetenzen von Arbeitnehmern zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor der nächsten Dekade werden wird. Der Konkurrenzkampf wird somit zunehmend als Kompetenzkampf geführt. Kompetenzen erschließen die Zukunft. Diese Aussage bestätigt auch Rolf Berth in seinem Buch „Erfolg – Überlegenheitsmanagement“. Auch er bezeichnet das „ergänzende Aufeinanderzugehen“ als Erfolgsfaktor mit höchster Priorität in europäischen Spitzenunternehmen (Langzeitstudie über sechs Jahre).

Peter Drucker, eine international bekannte Persönlichkeit aus der Wirtschaft, ergänzt: „Aufgabe des Managers ist es, die



Stärken von Menschen effektiv und ihre Schwächen irrelevant zu machen – und das gilt gleichermaßen für den Chef des Managers wie für seine Mitarbeiter. Eine gute Selbstreflexion ist hierzu unerlässlich.“

Kompetenzanalyse und -entwicklung

Die deutsche Kompetenzforschung ist heute führend in Europa. Vor allem die Buchautoren John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel sind bekannt für ihre Ansätze zur Kompetenzmessung. Vereinfacht formuliert, definieren sie ihr Kompetenzmodell folgendermaßen: Kompetenzen charakterisieren die Fähigkeiten eines Menschen, sich selbstorganisiert in neuen, offenen, komplexen Situationen zu rechtzufinden und proaktiv zu handeln.

In der Praxis bedeutet das: Immer weniger ist der reine „Fachidiot“ gefragt. Erpenbeck unterscheidet vier Grundkompetenzen und 64 situativ optimal eingesetzte Teilkompetenzen; sie bestimmen erheblich den Gesamterfolg des Unternehmens. Die vier Grundkompetenzen sind:



Das Kompetenzmodell nach Erpenbeck und Rosenstiel basiert auf vier Grundkompetenzen, die in 64 Teilkompetenzen gegliedert werden können

Download-Service

In unserem Download-Tool finden Sie konkrete Handlungsanweisungen für Führungskräfte

Exklusiver Service für unsere Abonnenten

www.bodylife.com/downloads

User: **bodylife6**
Passwort: **profil**
(Juni)

- personale Kompetenz
 - Sozial-kommunikative Kompetenz
 - Fach- und Methodenkompetenz
 - Aktivitäts- und Handlungskompetenz
- Eine umfassende Kompetenzanalyse ist über eine professionelle Software – ideal in Verbindung mit einem Strategieworkshop – möglich. Jede der 64 Teilkompetenzen wird grundsätzlich durch vier Aussagen beschrieben und ermöglicht damit eine Beurteilung. Außerdem ist es möglich, jede der 64 Teilkompetenzen durch Trainingsmodule gezielt weiterzuentwickeln.

Kompetenzen einer Führungskraft

Manager/Führungskräfte von Fitnessanlagen sind mit ihrer Kompetenz sozusagen Schlüsselkräfte und bedeutende Multiplikatoren für den Erfolg/Misserfolg im Unternehmen.

Wie ausgeprägt ist die Führungskompetenz in Ihrem Unternehmen? Die wichtigsten Teilkompetenzen einer Führungskraft sind:

- Zielorientiertes Führen (s. Kasten S. 60)
- Delegieren



Jeder Mitarbeiter hat seinen individuellen Kompetenz-Code. Diesen gilt es zu entschlüsseln!



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 40 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 300 Einzelcoachings. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der DHPG als Dozent und Prüfer.
Kontakt: www.drack.com

- Glaubwürdigkeit
- Offenheit für Veränderungen
- Beziehungsmanagement
- Kommunikationsfähigkeit
- Hilfsbereitschaft
- Anpassungsfähigkeit
- Belastbarkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Mobilität
- Verständnisbereitschaft
- Folgebewusstsein
- Integrationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit

FAZIT Gerade in Zeiten der Finanzkrise suchen nicht professionell geführte Unternehmen die Schuld an den äußeren Umständen. Wenn die Teilkompetenz „Marktkennnisse“ etwas ausgeprägter gewesen wäre, hätte man wissen müssen, dass der Crash irgendwann unumgänglich ist. Viele Fachzeitschriften, Fachbücher und gute Berater haben bereits vor zwei bis drei Jahren deutlich auf den Crash hingewiesen. Und einige haben sich auch rechtzeitig vorbereitet und nutzen jetzt die Chancen der Krise und jammern nicht über die schlimmen

Umstände. Wir wissen ja: „Proaktive Menschen und Unternehmen gestalten die Zukunft und schaffen, kreieren Gelegenheiten. Schwache Menschen und Unternehmen warten auf Gelegenheiten. Sie gestalten nicht, sie werden gestaltet, manchmal auch verunstaltet!“ Karl Drack

Literatur: Altmann, A.: Gesagt, getan – Business-Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen. 2006
Covey, R. S.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 2006
Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1999
Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement. 2007
Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung. 2007
Heyse, V./Ortmann, S.: Talentmanagement. 2008
Wilkes, M.W./Stange, K.: Gnadenlose Erfolgskette. 2008
Senge, P.: Die Fünfte Disziplin. 1998

Bedenkliche Ergebnisse

- Eine Befragung von 23.000 Vollzeitbeschäftigten ergab:
- Nur 17% waren der Ansicht, dass ihr Unternehmen eine offene Kommunikation fördere, bei der auch abweichende Meinungen geachtet werden, die zu neuen, besseren Ideen führen.
 - Nur 20% der Angestellten sagten, ihre eigenen Aufgaben seien klar auf die Ziele ihres Teams und ihres Unternehmens ausgerichtet.
 - Nur 37% der Befragten gaben an, genau zu verstehen, was ihr Unternehmen zu erreichen versuche und weshalb.
 - Nur 50% waren am Ende der Woche mit der von ihnen geleisteten Arbeit zufrieden.
 - Nur 20% waren von den Zielen ihres Teams und ihres Unternehmens begeistert.
 - Nur 20% hatten uneingeschränktes Vertrauen zu der Organisation, für die sie arbeiteten.
- Quelle: Harris Interactive aus „Der 8. Weg“, Covey

Handlungsanweisungen „Zielorientiertes Führen“

- Um diese plakativen Begrifflichkeiten greifbarer zu machen, gibt es für die Teilkompetenz „zielorientiertes Führen“ konkrete Handlungsanweisungen:
- Vermitteln Sie den Mitarbeitern die Ziele plausibel und achten Sie darauf, dass die Ziele verstanden und verinnerlicht werden.
 - Schwören Sie auch andere auf die Ziele ein und bündeln Sie die Aktivitäten auf die Ziele hin.
 - Eignen Sie sich das zur Zielsetzung notwendige Sach- und Methodenwissen an und setzen Sie dieses aktiv ein.
 - Richten Sie das eigene Wirken auf klar beschriebene Ziele und Resultate und nicht auf spontane Aktionen aus.
- Download-Tipp:** Konkrete Handlungsanweisungen für weitere Teilkompetenzen finden Sie in unserem Download-Bereich

Kraftgeräte



zB. gebr. von

Gym80
Life Fitness
Techno Gym
Danksport

04641-3007 www.danksport.de

Cardiogeräte



Ständig über 2000 neue und gebrauchte Fitnessgeräte am Lager !